

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Umum Rumah Sakit Umum Daerah M.Th. Djaman Kabupaten Sanggau Provinsi Kalimantan Barat**

##### **1. Profil RSUD M. Th. Djaman**

Pada awal berdiri Rumah Sakit Umum Daerah M. Th. Djaman adalah Rumah Sakit misi yang dibangun pada jaman Belanda kurang lebih pada tahun 1935 dipimpin oleh dr. Rehatta yang menjabat sebagai direktur pada tahun 1935–1938. Kemudian digantikan oleh dr. Soedarso pada tahun 1938–1943. Setelah Indonesia merdeka dan sudah terbentuk pemerintah maka pengelolaannya diserahkan kepada Pemerintah Republik Indonesia menjadi Rumah Sakit Sanggau. Sebelumnya Rumah Sakit Sanggau berlokasi di Kelurahan Tanjung Sekayam di Muara Sungai Sekayam yang merupakan anak Sungai Kapuas dan merupakan sarana transportasi utama yang menghubungkan Kota Sanggau dengan beberapa wilayah pedalaman dan wilayah pesisir serta sampai ke negara Malaysia. Pada awal tahun 1974 seiring dengan perkembangan dan tata ruang kota serta dibukanya akses jalan antara Kabupaten ke Kecamatan maupun ke Kota lain dalam Propinsi.

Lokasi tersebut sudah tidak sesuai maka keberadaannya dipindahkan ketempat yang strategis, tidak banjir, dekat dengan pemukiman dan fasilitas umum serta mudah diakses melalui transportasi umum darat dan air terutama dari jalur Sungai Kapuas dengan direktur saat itu adalah dr. Dahliar Nauli Siregar ( 1972-1974 ). Adapun lokasinya yaitu di Jalan Jendral Sudirman Kelurahan Beringin Kecamatan Kapuas dengan statusnya menjadi Rumah Sakit Tipe D, sebutan Rumah Sakit Umum Sanggau dan sampai sekarang lokasinya belum berpindah.

Pada tahun 1995 Surat Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia dengan Nomor : 102 / MENKES / SK / I / 1995 pada bulan Juni 1995 memutuskan bahwa Rumah Sakit Umum Sanggau adalah berubah pengelolaannya menjadi milik Pemerintah Daerah Tingkat II Kabupaten Sanggau dan kelasnya ditingkatkan menjadi Kelas C dengan sebutan menjadi Rumah Sakit Umum Daerah Sanggau.

Kemudian ditindak lanjuti dengan PERDA Kabupaten Daerah Tingkat II Sanggau Nomor 7 tahun 1996 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Rumah Sakit Umum Daerah dalam Perda tersebut dinyatakan dengan jelas bahwa RSUD Sanggau merupakan Unit Pelaksana Teknis dari Dinas Kesehatan Kabupaten Dati II Sanggau.

Otonomi daerah bergulir dengan cepatnya maka pada tahun 2008 Bupati Sanggau mengeluarkan Peraturan Bupati ( PERBUP ) Nomor 27 tahun 2008 tanggal 12 Pebruari 2008 yang berisi tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Sanggau.

Dalam peraturan ini RSUD adalah unsur pendukung tugas Kepala Daerah dibidang pelayanan kesehatan dan bertanggungjawab langsung kepada Kepala Daerah sehingga tidak merupakan Unit Pelaksana Teknis dari Dinas Kesehatan.

Rumah Sakit Umum Daerah Sanggau pada tahun 2014 telah melaksanakan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah (PPK-BLUD) dengan status “BLUD PENUH”, Sesuai Keputusan Bupati Sanggau Nomor 273 tahun 2013 padatanggal 30 April 2013. Dan pada tahun 2016 sesuai Surat Keputusan Bupati No 254 th 2016 nama RSUD Sanggau berubah menjadi “RSUD M.Th.Djaman” dimana pemberian nama ini diambil dari nama Kepala Daerah Pertama tahun 1958 sd 1962, dan Bupati Pertama tahun 1962 s/d 1967 di Kabupaten Sanggau yaitu Mozes Thadeus Djaman yang biasa disingkat M. Th. Djaman. Rumah Sakit Umum Daerah M.Th.Djaman Kabupaten Sanggau adalah Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Sanggau yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati Kabupaten Sanggau.

## **2. Visi dan Misi Rumah Sakit**

Visi : Menjadikan RSUD M.Th.Djaman sebagai Rumah Sakit Rujukan Regional Yang Handal Tahun 2023.

Misi :

- a. Mewujudkan Rumah Sakit Kelas B.
- b. Memberikan pelayanan rujukan yang bermutu, paripurna dan terjangkau.
- c. Meningkatkan pengembangan sumber daya manusia rumah sakit yang professional.
- d. Meningkatkan kualitas dan kuantitas, sarana prasarana rumah sakit yang sesuai teknologi kesehatan.

## **3. Akreditasi Rumah Sakit**

- a. RSUD M.Th.Djaman dinyatakan “Akreditasi Penuh” tanggal 29 Juni 2012 Dalam 5 pelayanan/standar yaitu: Administrasi Manajemen, Pelayanan Medik, Pelayanan Gawat Darurat, Pelayanan Keperawatan dan Rekam Medik.
- b. Pada tanggal 28 Bulan November Tahun 2016 RSUD khusus (Progsus) Versi 2012 dengan pencapaian Bintang Satu.
- c. Pada tahun 2017 RSUD M.Th.Djaman dilakukan Survei Verifikasi Ke-1 Akreditasi Rumah Sakit.

- d. Pada tahun 2019 RSUD M.Th.Djaman dilakukan Survei Verifikasi Ke-2 Akreditasi Rumah Sakit

#### **4. Fasilitas Layanan Kesehatan**

- a. IGD
- b. Instalasi Rawat Jalan
  - 1) Poliklinik Anak
  - 2) Poliklinik Bedah
  - 3) Poliklinik Gigi
  - 4) Poliklinik Kebidanan
  - 5) Poliklinik Penyakit Dalam
  - 6) Poliklinik Syaraf
  - 7) Poliklinik THT
  - 8) Klinik VCT Tulipe
- c. Instalasi Rawat Inap
  - 1) Ruang Anak
  - 2) Ruang Bedah
  - 3) Ruang Penyakit Dalam
  - 4) Ruang VIP
  - 5) Ruang ICU
  - 6) Ruang Kebidanan
  - 7) Ruang Perinatologi

d. Pelayanan Penunjang RSUD M. Th. Djaman

- 1) Central Sterile Supply Departement (CSSD)
- 2) Elektomedik
- 3) Endoscopy
- 4) Fisiotherapi
- 5) Terapi Wicara
- 6) Haemodialisa
- 7) Instalasi Farmasi
- 8) Instalasi Bedah Sentral
- 9) Instalasi Sarana dan Prasarana Rumah Sakit
- 10) Instalasi Laboratorium
- 11) Instalasi Gizi
- 12) Instalasi Radiologi
- 13) Instalasi Rekam Medis
- 14) Pemulasaran Jenazah

**B. Deskripsi Pendistribusian Kuesioner**

Pendistribusian kuesioner dilakukan dengan menggunakan aplikasi *Google Form* yang dikirim melalui nomor handphone pribadi responden. Kemudian responden mengisi kuesioner dengan cara mengakses *link* yang diberikan. Responden merupakan sebagian karyawan yang berstatus ASN yang bekerja di RSUD M.Th Djaman dan sudah pernah mendapatkan

pelatihan. Adapun rincian pendistribusian kuesioner penelitian ditampilkan pada tabel dibawah ini :

**Tabel 4. 1 Rincian Pendistribusian Kuesioner**

<b>No.</b>	<b>Keterangan</b>	<b>Jumlah</b>
1.	Kuesioner yang didistribusikan	120 Kuesioner
2.	Kuesioner yang dapat diolah	120 Kuesioner

Data primer dari table diatas dapat dijelaskan bahwa kuesioner yang telah didistribusikan kepada responden berjumlah 120 kuesioner dan kuesioner yang diterima berjumlah 120 kuesioner. Penyebaran kuesioner dilakukan dalam jangka waktu 1 (satu) bulan. *Respons rate* responden cukup baik hal ini dikarenakan kuesioner langsung dapat diakses dari smartphone masing-masing responden.

### **C. Karakteristik Sampel Penelitian**

Karakteristik sampel penelitian ditentukan berdasarkan 4 kriteria responden yang dapat memberikan gambaran mengenai kondisi responden sebagai sampel penelitian. Keempat kriteria tersebut adalah jenis kelamin, umur, pendidikan terakhir dan jenis ketenagaan. Untuk mengetahui sebaran karakteristik responden, dilakukan analisis tabulasi silang (crosstab) antar masing-masing kriteria.

#### **1. Tabulasi Silang antara Jenis Kelamin dengan Usia**

Hasil analisis tabulasi silang antara jenis kelamin dengan usia responden disajikan pada tabel berikut :

**Tabel 4. 2 Tabulasi Silang antara Jenis Kelamin dengan Usia**

Usia	Jenis Kelamin		Total
	Laki-laki	Perempuan	
20 - 30 th	6	3	9
31 – 40 th	22	47	69
41 - 50 th	12	21	33
51 – 60 th	4	5	9

Sumber: Hasil pengolahan data primer, 2020

Berdasarkan table 4.2 menunjukkan bahwa mayoritas responden berusia 31 – 40 tahun dengan jenis kelamin perempuan sebanyak 47 orang dan laki-laki sebanyak 22 orang. Angka terendah jumlah responden ada pada rentang usia 20 – 30 tahun dan usia 51 – 60 tahun. Pada rentang usia 20 – 30 tahun jumlah responden laki-laki sebanyak 6 orang dan perempuan sebanyak 3 orang. Sedangkan pada rentang usia 51 – 60 tahun terdapat 4 orang laki laki dan 5 orang perempuan. Pada golongan usia 31 – 40 tahun tingkat produktifitas cukup tinggi. Kualitas sumber daya manusia harus terus ditingkatkan untuk menunjang kualitas kinerja yang baik.

## 2. Tabulasi Silang antara Usia dan Tingkat Pendidikan

Hasil analisis tabulasi silang antara usia dengan tingkat pendidikan responden disajikan pada tabel berikut :

**Tabel 4. 3 Tabulasi Silang antara Usia dengan Tingkat Pendidikan**

Usia	Tingkat Pendidikan					Total
	Dokter Spesialis	Dokter Umum	S1	D3	SMA	
20 – 30	0	2	1	6	0	9
31 – 40	2	4	19	39	5	69
41 – 50	1	4	8	14	6	33
51 – 60	1	0	1	1	6	9

Sumber: Hasil pengolahan data primer, 2020

Berdasarkan table 4.3 diatas menunjukkan bahwa dari 120 responden yang ada, didominasi oleh karyawan yang berpendidikan Diploma sebanyak 39 orang pada rentang usia 31 – 40 tahun dan pada rentang usia 41 – 50 tahun didominasi karyawan berpendidikan diploma sebanyak 14 orang. Karyawan yang berpendidikan Strata 1 (S1) mayoritas ada pada rentang usia 31 – 40 tahun.

### 3. Tabulasi Silang antara Usia dan Jenis Ketenagaan

Hasil analisis tabulasi silang antara usia dengan jenis ketenagaan responden disajikan pada tabel berikut :

**Tabel 4. 4 Tabulasi Silang antara Usia dengan Jenis Ketenagaan**

Usia	Jenis Ketenagaan					Total
	Medis	Keperawatan	Bidan	Kesehatan Lain	Fungsional Umum	
20 – 30	2	1	1	5	0	9
31 – 40	6	33	1	12	17	69
41 – 50	4	5	6	6	12	33
51 – 60	1	0	0	1	7	9

Sumber: Hasil pengolahan data primer, 2020

Berdasarkan table 4.4 diatas dapat diuraikan sebagai berikut : responden yang berada pada rentang usia 31 – 40 tahun mayoritas ada pada jenis ketenagaan keperawatan sebanyak 33 orang, fungsional umum sebanyak 17 orang dan tenaga kesehatan lain sebanyak 12 orang. Responden yang berada pada rentang usia 41 – 50 tahun mayoritas ada pada jenis ketenagaan sebagai fungsional umum sebanyak 12 orang, sebagai tenaga kesehatan lain sebanyak 6 orang, sebagai bidan sebanyak 6 orang, sebagai tenaga keperawatan sebanyak 5 orang dan tenaga medis sebanyak 4 orang. Responden yang berada pada rentang usia 51 – 60 tahun mayoritas ada pada jenis ketenagaan sebagai fungsional umum yaitu sebanyak 7 orang, sebagai tenaga kesehatan lain sebanyak 1 rang dan tenaga medis 1 orang.

Responden yang berada pada rentang usia 20 – 30 tahun mayoritas ada pada jenis ketenagaan sebagai tenaga kesehatan lain sebanyak 5 orang, sebagai tenaga bidan 1 orang, sebagai tenaga keperawatan 1 orang dan tenaga medis 1 orang.

#### 4. Tabuasi Silang antara Jenis Kelamin dan Jenis Ketenagaan

Hasil analisis tabulasi silang antara jenis kelamin dengan jenis ketenagaan responden disajikan pada tabel berikut :

**Tabel 4. 5 Tabulasi Silang antara Jenis Kelamin dengan Jenis Ketenagaan**

Jenis Kelamin	Jenis Ketenagaan					Total
	Medis	Keperawatan	Bidan	Kesehatan Lain	Fungsional Umum	
Laki-laki	5	10	0	12	17	44
Perempuan	8	29	8	12	19	76

Sumber: Hasil pengolahan data primer, 2020

Berdasarkan table 4.5 dapat diuraikan sebagai berikut : jumlah responden sebanyak 120 orang mayoritas berjenis kelamin perempuan yaitu sebesar 76 orang yang didominasi sebagai tenaga keperawatan sebanyak 29 orang, tenaga fungsional umum sebanyak 19 orang, tenaga kesehatan lain sebanyak 12 orang, bidan sebanyak 8 orang dan tenaga medis sebanyak 8 orang. Sedangkan responden berjenis kelamin laki-laki sebanyak 44 orang didominasi sebagai fungsional umum sebanyak 17 orang, tenaga kesehatan lain sebanyak 12 orang, tenaga keperawatan sebanyak 10 orang dan tenaga medis sebanyak 5 orang.

#### 5. Tabulasi Silang antara Jenis Kelamin dan Tingkat Pendidikan

Hasil analisis tabulasi silang antara jenis kelamin dengan tingkat pendidikan responden disajikan pada tabel dan diagram berikut :

**Tabel 4. 6 Tabulasi Silang antara Jenis Kelamin dengan Tingkat Pendidikan**

Jenis Kelamin	Tingkat Pendidikan					Total
	Dokter Spesialis	Dokter Umum	S1	D3	SMA	
Laki-laki	2	4	9	20	9	44
Perempuan	2	6	20	40	8	76

Sumber: Hasil pengolahan data primer, 2020

Berdasarkan table 4.6 diatas menunjukkan responden dengan jenis kelamin perempuan mendominasi pada tingkat pendidikan diploma yaitu sebanyak 40 orang dan S1 sebanyak 20 orang, SMA sebanyak 8 orang, dokter umum sebanyak 6 orang dan dokter spesialis sebanyak 2 orang. Sedangkan responden berjenis kelamin laki-laki didominasi pada tingkat pendidikan diploma sebanyak 20 orang, S1 sebanyak 9 orang, SMA sebanyak 9 orang, Dokter umum sebanyak 4 orang dan dokter spesialis sebanyak 2 orang.

6. Tabulasi Silang antara Tingkat Pendidikan dan Jenis Ketenagaan

Hasil analisis tabulasi silang antara jenis kelamin dengan jenis ketenagaan responden disajikan pada tabel berikut :

**Tabel 4. 7 Tabulasi Silang antara Tingkat Pendidikan dengan Jenis Ketenagaan**

Tingkat Pendidikan	Jenis Ketenagaan					Total
	Medis	Keperawatan	Bidan	Kesehatan Lain	Fungsional Umum	
Dokter Spesialis	4	-	-	-	-	4
Dokter Umum	9	-	-	-	1	10
S1	-	11	-	6	12	29
D3	-	28	8	18	23	60
SMA	-	-	-	-	0	17

Sumber: Hasil pengolahan data primer, 2020

Berdasarkan table 4.7 diatas dapat dijelaskan dengan uraian sebagai berikut : pada jenis ketenagaan sebagai tenaga medis terdapat 4 orang dokter spesialis dan 9 orang dokter umum. Pada tenaga keperawatan terdapat 11 orang dengan tingkat pendidikan S1 dan 28 orang dengan pendidikan Diploma. Untuk tenaga bidan adalah seluruhnya dengan tingkat pendidikan Diploma sebanyak 8 orang. Tenaga kesehatan lain terdiri dari 6 orang dengan tingkat pendidikan S1 dan 18 orang dengan tingkat pendidikan diploma. Selanjutnta tenaga fungsional umum terdiri dari 1 orang dokter umum, 12 orang dengan tingkat pendidikan S1, dan sebanyak 23 orang dengan tingkat pendidikan diploma.

#### D. Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas merupakan pengujian tentang seberapa baik suatu instrument yang dikembangkan dalam mengukur konsep tertentu (Sekaran & Bougi, 2016) Kuesioner dikatakan valid apabila pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2017). Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan SPSS. Berikut ini hasil uji validitas dari kuesioner masing – masing variabel penelitian :

**Tabel 4. 8 Hasil Uji Validitas Kepemimpinan Transformasional**

<b>Butir Pertanyaan variabel</b>	<b>r-hitung (Pearsson Correletion)</b>	<b>r-tabel (N-2 = 31 – 2 = 29)</b>	<b>Nilai Sig. (5% atau 0.05)</b>	<b>Keterangan</b>
KT.1	0.652	0.3550	0.000	Valid
KT.2	0.394	0.3550	0.028	Valid
KT.3	0.788	0.3550	0.000	Valid
KT.4	0.775	0.3550	0.000	Valid

Sumber: Hasil pengolahan data primer, 2020.

Pada tabel 4.8 merupakan hasil dari uji validitas kuesioner untuk variabel Kepemimpinan Transformasional (X1). Dari data diatas, dapat dilihat hasil uji validitas nilai setiap item pertanyaan memiliki nilai signifikan  $< 0,05$  sehingga semua item pertanyaan tiap variable dinyatakan valid karena tingkat signifikansi  $< 0,05$ .

**Tabel 4. 9 Hasil Uji Validitas Keadilan Prosedural**

<b>Butir Pertanyaan variabel</b>	<b>r-hitung (Pearsson Correletion)</b>	<b>r-tabel (N-2 = 31 – 2 = 29)</b>	<b>Nilai Sig. (5% atau 0.05)</b>	<b>Keterangan</b>
KP.1	0.603	0.3550	0.000	Valid
KP.2	0.600	0.3550	0.000	Valid
KP.3	0.794	0.3550	0.000	Valid
KP.4	0.542	0.3550	0.002	Valid
KP.5	<b>0.351</b>	<b>0.3550</b>	<b>0.053</b>	<b>Tidak Valid</b>
KP.6	0.652	0.3550	0.000	Valid

Pada Sumber: Hasil pengolahan data primer, 2020.

Tabel 4.9 merupakan hasil dari uji validitas kuesioner untuk variabel Keadilan Prosedural (X2). Dari data diatas, dapat dilihat hasil uji validitas nilai pada empat item pertanyaan memiliki nilai signifikan < 0,05 dan terdapat satu item pertanyaan yang memiliki nilai signifikan > 0.05 sehingga satu item pertanyaan tersebut dinyatakan tidak valid karena tingkat signifikansi > 0,05.

**Tabel 4. 10 Hasil Uji Validitas Pelatihan**

<b>Butir Pertanyaan variabel</b>	<b>r-hitung (Pearsson Correletion)</b>	<b>r-tabel (N-2 = 31 – 2 = 29)</b>	<b>Nilai Sig. (5% atau 0.05)</b>	<b>Keterangan</b>
P.1	0.448	0.3550	0.012	Valid
P.2	0.666	0.3550	0.000	Valid
P.3	0.530	0.3550	0.002	Valid
P.4	0.562	0.3550	0.001	Valid
P.5	0.654	0.3550	0.000	Valid

Sumber: Hasil pengolahan data primer, 2020.

Pada tabel 4.10 merupakan hasil dari uji validitas kuesioner untuk variabel Pelatihan (X3). Dari data diatas, dapat dilihat hasil uji validitas nilai setiap item pertanyaan memiliki nilai signifikan < 0,05 sehingga

semua item pertanyaan tiap variabel dinyatakan valid karena tingkat signifikansi  $< 0,05$ .

**Tabel 4. 11 Hasil Uji Validitas *Self-Efficacy***

<b>Butir Pertanyaan variabel</b>	<b>r-hitung (Pearsson Correletion)</b>	<b>r-tabel (N-2 = 31 – 2 = 29)</b>	<b>Nilai Sig. (5% atau 0.05)</b>	<b>Keterangan</b>
SE1	0.683	0.3550	0.000	Valid
SE2	0.561	0.3550	0.001	Valid
SE3	0.556	0.3550	0.001	Valid
SE4	0.745	0.3550	0.000	Valid
SE5	0.720	0.3550	0.000	Valid

Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer, 2020.

Tabel 4.11 merupakan hasil dari uji validitas kuesioner untuk variabel *Self-Efficacy* (Y). Dari data diatas, dapat dilihat hasil uji validitas nilai setiap item pertanyaan memiliki nilai signifikan  $< 0,05$  sehingga semua item pertanyaan tiap variable dinyatakan valid karena tingkat signifikansi  $< 0,05$ .

**Tabel 4. 12 Hasil Uji Validitas Kinerja Karyawan**

<b>Butir Pertanyaan variabel</b>	<b>r-hitung (Pearsson Correletion)</b>	<b>r-tabel (N-2 = 31 – 2 = 29)</b>	<b>Nilai Sig. (5% atau 0.05)</b>	<b>Keterangan</b>
KK1	0.662	0.3550	0.000	Valid
KK2	0.714	0.3550	0.000	Valid
KK3	0.556	0.3550	0.001	Valid
KK4	0.526	0.3550	0.002	Valid
KK5	0.632	0.3550	0.000	Valid

Sumber: Hasil pengolahan data primer, 2020.

Tabel 4.12 merupakan hasil dari uji validitas kuesioner untuk variabel Kinerja Karyawan (Z). Dari data diatas, dapat dilihat hasil uji

validitas nilai setiap item pertanyaan memiliki nilai signifikan  $< 0,05$  sehingga semua item pertanyaan tiap variable dinyatakan valid karena tingkat signifikansi  $< 0,05$ .

### 1. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas mencerminkan sejauh mana pengukuran tersebut bebas dari kesalahan dan memastikan pengukuran yang konsisten disepanjang waktu dan melintasi berbagai item dalam instrument (Sekaran & Bougie, 2016). Instrumen dapat dikatakan reliabel jika instrument tersebut dapat digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama dan akan menghasilkan data yang sama. Uji reliabilitas pada penelitian ini menggunakan program SPSS. Pengujian reliabilitas pada penelitian ini menggunakan *Cronbach Alpha* dengan ketentuan suatu kuesioner dikatakan reliabel apabila nilai dari *Cronbach Alpha*  $> 0,6$  (Sekaran & Bougie, 2016). Berikut ini adalah hasil pengujian reliabilitas instrumen sebagai berikut:

		N	%
Cases	Valid	31	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	31	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.926	.933	25

Dari data di atas hasil uji reliabilitas untuk 5 variabel pertanyaan dinyatakan reliabel dengan nilai *Cronbach Alpha* > 0,6. Suatu konstruk atau variabel dapat dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,60.

#### E. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul dari responden sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi.

Variable penelitian dihitung *mean* atau rata-ratanya untuk memudahkan dalam interpretasi tanggapan responden terhadap variable-variabel penelitian. Data deskriptif yang peneliti kembangkan dalam penelitian ini adalah dalam bentuk frekwensi dari masing-masing pertanyaan yang diukur dengan skala Likert 1 - 5, yaitu sebagai berikut:

**Tabel 4. 13 Skor Pernyataan Positif**

No.	Keterangan	Skor
1.	Sangat Tidak Setuju (SS)	1
2.	Tidak Setuju (S)	2
3.	Kurang Setuju (KS)	3
4.	Setuju (TS)	4
5.	Sangat Setuju (STS)	5

Sumber : Sekaran and Bougi, 2016

Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah Kepemimpinan transformasional, Keadilan Prosedural, Pelatihan, *Self-efficacy*, dan Kinerja Karyawan. Menurut Sekaran and Bougie (2016) kriteria perhitungan pada data statistik deskriptif sebagai berikut :

$$i = \frac{\text{Jarak atau Range}}{\text{Banyaknya Kelas}}$$

Range = angka terbesar-angka terkecil.

$$\text{Angka terbesar} = 5$$

$$\text{Angka terkecil} = 1$$

$$\text{Banyaknya kelas} = 5$$

$$\text{Besarnya interval (i)} = \frac{5-1}{5}$$

$$(i) = \frac{4}{5} = 0.8$$

Berdasarkan hasil perhitungan interval tersebut, diperoleh data sebagai berikut :

**Tabel 4. 14 Kategori Penilaian**

Means	Kategori
1 – 1.80	Sangat rendah
1.81 – 2.60	Rendah
2.61 – 3.40	Cukup
3.41 – 4.20	Tinggi
4.21 – 5.00	Sangat Tinggi

Sumber : Sekaran and Bougi, 2016

Berikut ini merupakan hasil data statistik deskriptif atas hasil tanggapan dari responden terhadap variabel Kepemimpinan Transformasional, Keailan Prosedural, Pelatihan, *Self-efficacy*, dan Kinerja Karyawan.

#### 1. Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transformasional

Variabel Kepemimpinan Transformasional diukur dengan menggunakan 4 item pertanyaan berdasarkan 4 indikator Kepemimpinan Transformasional. Berikut deskripsi tiap butir pernyataan variabel Kepemimpinan Transformasional :

**Tabel 4. 15 Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transformasional**

No	Indikator	Frekuensi Jawaban					Mean
		STS (1)	TS (2)	KS (3)	S (4)	SS (5)	
1.	Saya merasa nyaman ketika berdiskusi dengan pimpinan mengenai ide-ide baru dalam menyelesaikan pekerjaan.	1	6	29	61	23	3.83
2.	Saya diberikan kesempatan belajar dari masalah yang ditemukan dalam pekerjaan.	0	2	21	74	23	3.98
3.	Pimpinan puas dengan kinerja saya asalkan dibangun dengan rencana kerja.	0	3	20	76	21	3.92
4.	Pimpinan menekankan kegunaan intelegensi untuk mengatasi hambatan dalam pekerjaan.	0	4	31	68	17	3.82
Rata-rata jawaban Responden							3.90

Sumber: Hasil pengolahan data primer, 2020.

Pada tabel 4.15 dapat dilihat hasil tanggapan responden terhadap variabel Kepemimpinan Transformasional menunjukkan bahwa nilai skor rata-rata frekuensi tertinggi pada indikator kedua “Saya diberikan kesempatan belajar dari masalah yang ditemukan dalam pekerjaan” yaitu sebesar 3,98. sedangkan nilai skor rata-rata frekuensi terendah pada indikator ke empat “Pimpinan menekankan kegunaan intelegensi untuk mengatasi hambatan dalam pekerjaan” yaitu sebesar 3,82. Skor jawaban rata-rata secara keseluruhan yang diberikan responden terhadap variabel Kepemimpinan Transformasional sebesar 3,90 hal ini menunjukkan kepemimpinan transformasional yang dirasakan oleh karyawan RSUD M. Th. Djaman termasuk dalam kategori tinggi.

## 2. Deskripsi Variabel Keadilan Prosedural

Variabel Keadilan Prosedural diukur dengan menggunakan 5 item pertanyaan berdasarkan 5 indikator Keadilan Prosedural. Berikut deskripsi tiap butir pernyataan variabel Keadilan Prosedural :

**Tabel 4. 16 Deskripsi Variabel Keadilan Prosedural**

No	Indikator	Frekuensi Jawaban					Mean
		STS (1)	TS (2)	KS (3)	S (4)	SS (5)	
1.	Saya mendapatkan perlakuan yang sama dengan karyawan lainnya.	2	6	18	70	24	3.90
2.	Tidak ada karyawan yang diistimewakan	2	8	24	50	36	3.91
3.	Keputusan pimpinan dibuat berdasarkan informasi yang akurat.	2	7	25	52	34	3.91
4.	Saya diberikan kesempatan untuk memberikan masukan dalam pengambilan keputusan	1	7	26	65	21	3.82
5.	Etika dan moral sangat dijunjung tinggi untuk menciptakan prosedur yang adil.	1	3	13	48	55	4.28
Rata-rata jawaban Responden							3.96

Sumber: Hasil pengolahan data primer, 2020.

Pada tabel 4.16 dapat dilihat hasil tanggapan responden terhadap variabel Keadilan Prosedural menunjukkan bahwa nilai skor rata-rata frekuensi tertinggi pada indikator ke lima “Etika dan moral sangat dijunjung tinggi untuk menciptakan prosedur yang adil” yaitu sebesar 4,28. Sedangkan nilai skor rata-rata frekuensi terendah pada indikator ke empat “Saya diberikan kesempatan untuk memberikan masukan dalam pengambilan keputusan” yaitu sebesar 3,82. Skor jawaban rata-rata secara keseluruhan yang diberikan responden terhadap variabel Keadilan Prosedural sebesar 3,96 hal ini menunjukkan bahwa

Keadilan Prosedural yang dirasakan oleh karyawan RSUD M. Th. Djaman termasuk dalam kategori tinggi.

### 3. Deskripsi Variabel Pelatihan

Variabel Pelatihan diukur dengan menggunakan 5 item pertanyaan berdasarkan 5 indikator Pelatihan. Berikut deskripsi tiap butir pernyataan variabel Pelatihan :

**Tabel 4. 17 Deskripsi Variabel Pelatihan**

No	Indikator	Frekuensi Jawaban					Mean
		STS (1)	TS (2)	KS (3)	S (4)	SS (5)	
1.	Saya memiliki kesempatan untuk memilih materi pada kegiatan pelatihan sesuai dengan kebutuhan dan tupoksi saya.	0	8	26	63	23	3.84
2.	Saya mudah memahami materi pelatihan yang diberikan dengan menarik.	2	3	12	78	25	4.01
3.	Saya mendapatkan instruktur yang menguasai materi, menyampaikan dengan jelas dan mudah dimengerti.	0	3	15	75	27	4.05
4.	Saya berpartisipasi aktif dalam pelaksanaan program pelatihan dan menguasai materi pelatihan dengan cepat.	0	6	28	70	16	3.80
5.	Perencanaan fasilitas-fasilitas pelatihan sesuai dengan yang dibutuhkan karyawan saat pelatihan.	0	5	36	63	16	3.75
Rata-rata jawaban Responden							3.89

Sumber: Hasil pengolahan data primer, 2020.

Pada tabel 4.17 dapat dilihat hasil tanggapan responden terhadap variabel Pelatihan menunjukkan bahwa nilai skor rata-rata frekuensi tertinggi pada indikator ke tiga “Saya mendapatkan instruktur yang menguasai materi, menyampaikan dengan jelas dan mudah dimengerti” yaitu sebesar 4,05. Sedangkan nilai skor rata-rata frekuensi terendah pada indikator ke lima “Perencanaan fasilitas-fasilitas pelatihan sesuai dengan yang dibutuhkan karyawan saat pelatihan” yaitu sebesar 3,75. Skor jawaban rata-rata secara keseluruhan yang diberikan responden terhadap variabel Pelatihan sebesar 3,89 hal ini menunjukkan bahwa Pelatihan yang terima oleh karyawan RSUD M. Th. Djaman termasuk dalam kategori tinggi.

#### 4. Deskripsi Variabel *Self-Efficacy*

Variabel *Self-Efficacy* diukur dengan menggunakan 5 item pertanyaan berdasarkan 3 indikator. Berikut deskripsi tiap butir pernyataan variabel *Self-Efficacy* :

**Tabel 4. 18 Deskripsi Variabel *Self-Efficacy***

No	Indikator	Frekuensi Jawaban					Mean
		STS (1)	TS (2)	KS (3)	S (4)	SS (5)	
1.	Saya memiliki keyakinan diri yang kuat terhadap potensi diri dalam menyelesaikan tugas.	0	0	5	83	32	4.23
2.	Saya memiliki keyakinan terhadap kemampuan yang dimiliki untuk mengatasi hambatan dalam tingkat kesulitan tugas yang dihadapi.	0	0	15	82	23	4.07
3.	Saya memiliki semangat juang dan tidak mudah menyerah ketika mengalami hambatan dalam menyelesaikan tugas.	0	0	9	73	38	4.24
4.	Saya mampu menyikapi situasi dan kondisi yang beragam dengan sikap positif.	0	0	10	75	35	4.21
5.	Saya akan menampilkan sikap yang menunjukkan keyakinan diri pada seluruh proses pekerjaan.	0	0	5	78	37	4.26
Rata-rata jawaban Responden							4.20

Sumber: Hasil pengolahan data primer, 2020

Pada tabel 4.18 dapat dilihat hasil tanggapan responden terhadap variabel *Self-efficacy* menunjukkan bahwa nilai skor rata-rata frekuensi tertinggi pada indikator ke lima “Saya akan menampilkan sikap yang menunjukkan keyakinan diri pada seluruh proses pekerjaan” yaitu sebesar 4,26. Sedangkan nilai skor rata-rata frekuensi terendah pada indikator “Saya memiliki keyakinan terhadap kemampuan yang

dimiliki untuk mengatasi hambatan dalam tingkat kesulitan tugas yang dihadapi” yaitu sebesar 4,07. Skor jawaban rata-rata secara keseluruhan yang diberikan responden terhadap variabel Pelatihan sebesar 4,20 hal ini menunjukkan bahwa *Self-efficacy* karyawan RSUD M. Th. Djaman termasuk dalam kategori tinggi.

#### 5. Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan

Variabel Kinerja Karyawan diukur dengan menggunakan 5 item pertanyaan berdasarkan 3 indikator Kinerja Karyawan. Berikut deskripsi tiap butir pernyataan variabel Kinerja Karyawan :

**Tabel 4. 19 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan**

No	Indikator	Frekuensi Jawaban					Mean
		STS (1)	TS (2)	KS (3)	S (4)	SS (5)	
1.	Saya memahami tugas dan tanggung jawab, mempunyai prioritas dan rencana kerja, mematuhi prosedur dan menggunakan peralatan yang dibutuhkan dalam melaksanakan pekerjaan.	0	0	5	66	49	4.37
2.	Saya menggunakan kemampuan ( <i>hard skill</i> dan <i>soft skill</i> ) saya untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar operasional prosedur (SOP) yang ditetapkan.	0	0	4	62	54	4.38
3.	Saya mampu melaksanakan pekerjaan tepat waktu sesuai dengan batas waktu yang ditentukan.	0	0	10	81	29	4.16
4.	Saya selalu hadir tepat	0	0	22	69	29	4.07

No	Indikator	Frekuensi Jawaban					Mean
		STS (1)	TS (2)	KS (3)	S (4)	SS (5)	
	waktu dan melakukan pekerjaan sesuai dengan jam kerja yang telah ditentukan.						
5.	Saya mampu bekerja sama dengan rekan kerja dan dapat membangun kinerja tim yang baik.	0	0	4	66	50	4.38
	Rata-rata jawaban responden						4.27

Sumber: Hasil pengolahan data primer, 2020

Pada tabel 4.19 dapat dilihat hasil tanggapan responden terhadap variabel Kinerja Karyawan menunjukkan bahwa nilai skor rata-rata frekuensi tertinggi pada indikator ke dua “Saya menggunakan kemampuan (*hard skill* dan *soft skill*) saya untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar operasional prosedur (SOP) yang ditetapkan” dan indikator ke lima “Saya mampu bekerja sama dengan rekan kerja dan dapat membangun kinerja tim yang baik” yaitu sebesar 4,38. Sedangkan nilai skor rata-rata frekuensi terendah pada indikator ke empat “Saya selalu hadir tepat waktu dan melakukan pekerjaan sesuai dengan jam kerja yang telah ditentukan” yaitu sebesar 4,07. Skor jawaban rata-rata secara keseluruhan yang diberikan responden terhadap variabel Pelatihan sebesar 4,27 hal ini menunjukkan bahwa Kinerja Karyawan RSUD M. Th. Djaman termasuk dalam kategori sangat tinggi.

## **F. Analisis Statistik Inferensial dengan SEM**

### **1. Uji Validitas**

Data Uji validitas dalam SEM sering disebut dengan analisis konfirmatori faktor atau analisis CFA (Confirmatory Factor Analysis). Uji Confirmatory Factor Analysis (CFA) merupakan salah satu metode analisis multivariat yang dapat digunakan untuk mengkonfirmasi apakah model pengukuran yang dibuat sesuai dengan yang dihipotesiskan.

Menurut Ghazali (2011) dalam Confirmator Factor Analysis (CFA), terdapat variabel laten dan variabel indikator, variabel laten adalah sebuah variabel yang tidak dapat dibentuk dan dibangun secara langsung, sementara variabel indikator adalah variabel yang dapat diamati dan dibentuk secara langsung.

#### **a. Uji CFA Variabel Eksogen**

Pada uji CFA eksogen terdapat 3 variabel yang digunakan yaitu Kepemimpinan Transformasional, Keadilan Prosedural dan Pelatihan dan terdapat 14 indikator yang digunakan. Masing-masing indikator dilihat nilai loading factornya dengan ketentuan  $\geq 0.5$ .

Tabel 4. 20 Hasil Uji Validitas Konstruk Eksogen

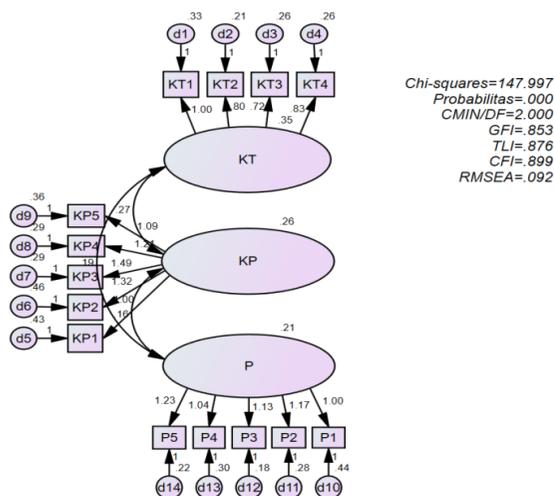
Variabel	Indikator	Standardized Estimate	C.R	P-Value	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	KT1	.719			Valid
	KT2	.718	7.253	***	Valid
	KT3	.638	6.253	***	Valid
	KT4	.697	6.772	***	Valid
Keadilan Prosedural	KP1	.613			Valid
	KP2	.702	6.340	***	Valid
	KP3	.813	6.647	***	Valid
	KP4	.751	6.411	***	Valid
	KP5	.679	5.871	***	Valid
Pelatihan	P1	.564			Valid
	P2	.712	5.316	***	Valid
	P3	.767	5.551	***	Valid
	P4	.653	5.293	***	Valid
	P5	.763	5.906	***	Valid

Sumber: Hasil pengolahan data primer, 2020

Berdasarkan Berdasarkan output AMOS 24.00 pada *Regression Weights: (Group number 1 - Default model)* diatas diperoleh nilai indikator dari konstruk endogen seluruhnya signifikan (nilai  $p < 0.05$  atau bertanda \*\*\*) oleh karenanya tidak ada indicator yang di buang. Seluruh indikator variabel penelitian menghasilkan nilai yang ideal, karena masing-masing indikator memiliki nilai  $C.R \geq 1,96$ . Sedangkan dari output AMOS 24.00 *Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default*

model) dapat diketahui bahwa indikator dari konstruk endogen sebagian besar valid karena memiliki nilai loading factor  $\geq 0.5$  (Ghozali, 2017).

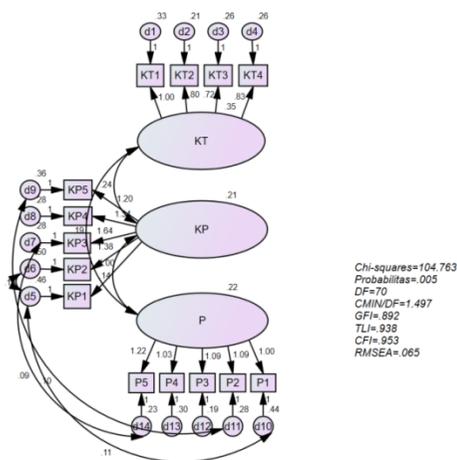
Kemudian dilakukan pengujian selanjutnya terhadap kelayakan model CFA konstruk eksogen. Berikut ini disajikan gambar uji CFA variabel eksogen :



**Gambar 4. 1 Model\_1 CFA Variabel Eksogen**

Selanjutnya dilakukan pengujian terhadap kelayakan model\_1 variabel eksogen. Dari diagram jalur terlihat model\_1 variabel eksogen tidak fit. Untuk memperkecil nilai chi-square agar model menjadi fit yaitu dengan cara membuat covarian antar indikator yang memiliki nilai *Modification Indices* (M.I) yang terbesar.

Setelah membuat covarian antar indikator, diperoleh bahwa model CFA konstruk eksogen memiliki goodness of fit yang baik, karena nilai probabilitas dari *chi square* mencapai 0.05. Demikian juga dengan nolai CMIN/ DF, TLI, CFI dan RMSEA telah memenuhi nilai yang direkomendasikan. Hasil pengujian model\_2 konstruk eksogen tampak dalam diagram jalur dan table berikut :



**Gambar 4. 2 Model\_2 CFA Konstruk Eksogen**

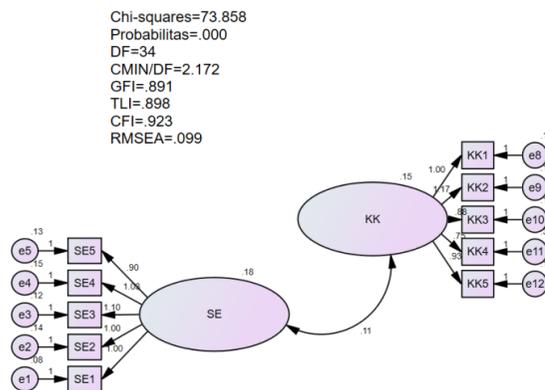
**Tabel 4. 21 Hasil Pengujian Model\_2 CFA Konstruk Eksogen**

No.	Goodness of fit Index	Cut off value	Hasil model_1	Evaluasi model
1	X2 Chi-square	$< \alpha (0.001).df$ (14) = 36.123	104.763	Un Fit
2	Significaned Probability	$\geq 0.05$	0.005	Fit
3	CMIN/ DF	$\leq 2.00$	1.497	Fit
4	GFI	$\geq 0.90$	0.892	Un Fit
5	TLI	$\geq 0.90$	0.938	Fit
6	CFI	$\geq 0.90$	0.953	Fit
7	RMSEA	$\leq 0.08$	0.065	Fit

Sumber: Hasil pengolahan data primer, 2020

b. Uji CFA Variabel Endogen

Pada uji CFA endogen terdapat 2 variabel yang digunakan yaitu Self-efficacy dan Kinerja Karyawan dengan 10 indikator yang digunakan. Masing-masing indikator dilihat nilai *loading* *factornya* dengan ketentuan  $\geq 0.5$ . Berikut ini disajikan gambar uji CFA variabel endogen.



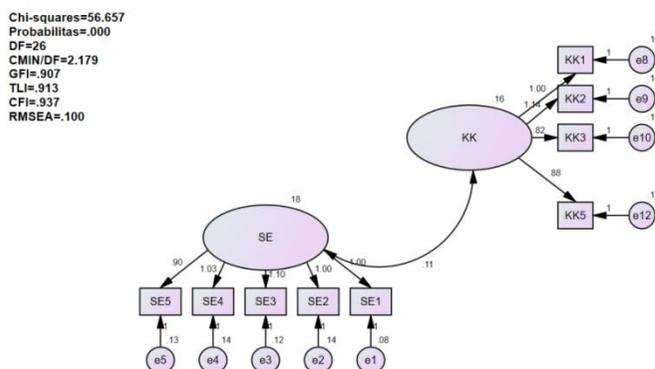
Gambar 4. 3 Model\_1 CFA Konstruk Endogen

Tabel 4. 22 Standardized Regression Weights:Konstruk Endogen

	Estimate
KK1 <--- KK	.688
KK2 <--- KK	.825
KK3 <--- KK	.618
<b>KK4 &lt;--- KK</b>	<b>.458</b>
KK5 <--- KK	.655
SE1 <--- SE	.826
SE2 <--- SE	.750
SE3 <--- SE	.801
SE4 <--- SE	.749
SE5 <--- SE	.720

Sumber: Hasil pengolahan data primer, 2020

Berdasarkan output AMOS 24.00 pada *Regression Weights:* (*Group number 1 - Default model*) diatas dapat diketahui bahwa indikator dari konstruk endogen seluruhnya signifikan (nilai  $p < 0.05$  atau terdapat tanda \*\*\*) oleh karena itu tidak ada indikator yang di buang. Seluruh indikator variabel penelitian menghasilkan nilai yang ideal, karena masing-masing indikator memiliki nilai  $C.R \geq 1,96$ . Sedangkan dari output AMOS 24.00 *Standardized Regression Weights:* (*Group number 1 - Default model*) dapat diketahui bahwa indikator dari konstruk endogen sebagian besar valid karena mamiliki nilai *loading factor*  $\geq 0.5$  (Ghozali, 2017). Terdapat 1 indikator yang tidak valid yaitu KK4 karena memiliki nilai *loading factor*  $\leq 0.5$  dengan demikian satu indikator yang dibuang untuk analisis selanjutnya yaitu KK4. Menjadi model\_2 sebagai berikut :



**Gambar 4. 4 Model\_2 CFA Endogen**

**Tabel 4. 23 Hasil Uji Validitas Konstruk Endogen**

Variabel	Indikator	Standardized Estimate	C.R	P- Value	Keterangan
Self- Efficacy	SE1	.826			Valid
	SE2	.750	8.863	***	Valid
	SE3	.801	9.657	***	Valid
	SE4	.752	8.947	***	Valid
	SE5	.719	8.210		
Kinerja Karyawan	KK1	.708			Valid
	KK2	.827	7.771	***	Valid
	KK3	.597	5.563	***	Valid
	KK5	.637	5.835	***	Valid

Sumber: Hasil pengolahan data primer, 2020

Berdasarkan output AMOS 22.00 pada *Regression Weights: (Group number 1 - Default model)* diatas dapat diketahui bahwa indikator dari konstruk endogen seluruhnya signifikan (nilai  $p < 0.05$  atau terdapat tanda \*\*\*) oleh karena itu tidak ada indikator yang di drop (dibuang). Seluruh indikator variabel penelitian menghasilkan nilai berada pada nilai yang ideal, karena masing-masing indikator memiliki nilai  $C.R \geq 1,96$ . Sedangkan dari output AMOS 24.00 *Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)* dapat diketahui bahwa indikator dari konstruk eksogen seluruhnya valid karena memiliki nilai loading faktor  $\geq 0.5$  (Ghozali, 2017). Dengan demikian tidak ada indikator yang di-drop (dibuang) dari analisis selanjutnya.

Selanjutnya dilakukan pengujian terhadap kelayakan (*Goodness of Fit*) model CFA. Dari diagram pada gambar Terlihat bahwa model CFA 1<sup>st</sup> order konstruk endogen diringkaskan dalam tabel berikut :

**Tabel 4. 24 Hasil Pengujian Goodness of Fit Model\_2 CFA Endogen**

No.	Goodness of fit Index	Cut off value	Hasil model_2	Evaluasi model
1	X2 Chi-square	$< \alpha (0.001).df (9) = 27.87$	56.657	Un Fit
2	Significaned Probability	$\geq 0.05$	0.000	Un Fit
3	CMIN/ DF	$\leq 2.00$	2.179	Un Fit
4	GFI	$\geq 0.90$	0.907	Fit
5	TLI	$\geq 0.90$	0.913	Fit
6	CFI	$\geq 0.90$	0.937	Fit
7	RMSEA	$\leq 0.08$	0.1	Un Fit

Sumber: Hasil pengolahan data primer, 2020

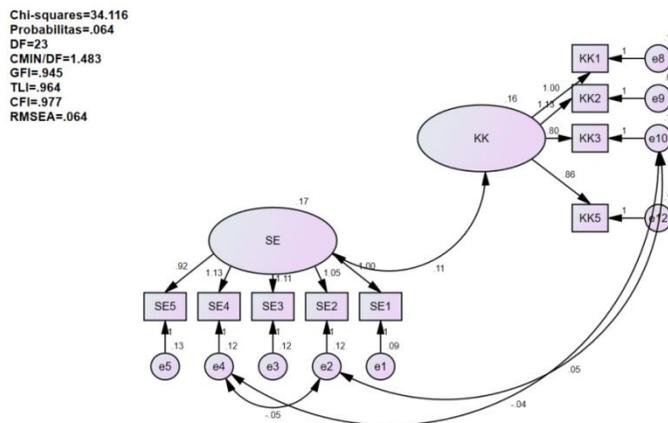
Selanjutnya dilakukan pengujian terhadap kelayakan model\_2 konstruk endogen. Dari diagram jalur terlihat model\_2 konstruk endogen tidak fit. Untuk memperkecil nilai chi-square agar model menjadi fit yaitu dengan cara membuat covarian antar indicator yang memiliki nilai Modification Indicies (M.I) yang terbesar.

### Covariances: (Group number 1 - Default model)

			M.I.	Par Change
e3	<-->	SE	4.287	.026
e3	<-->	KK	10.850	-.042
<b>e2</b>	<-->	<b>e4</b>	<b>6.472</b>	<b>-.038</b>
e1	<-->	e5	4.095	-.023
<b>e10</b>	<-->	<b>e4</b>	<b>6.593</b>	<b>-.044</b>
<b>e10</b>	<-->	<b>e2</b>	<b>10.926</b>	<b>.056</b>

Sumber: Hasil pengolahan data primer, 2020

Setelah membuat covarian antar indicator, diperoleh bahwa model CFA konstruk endogen memiliki goodness of fit yang baik, Demikian juga dengan nilai CMIN/ DF, TLI, CFI dan RMSEA telah memenuhi nilai yang direkomendasikan. Hasil pengujian model\_3 konstruk endogen tampak dalam diagram jalur dan table berikut Berikut adalah gambar model\_3 CFA endogen setelah ada interaksi :



Gambar 4. 5 Model\_3 CFA Endogen

**Tabel 4. 25 Hasil Pengujian Goodness of Fit**

No.	Goodness of fit Index	Cut off value	Hasil model_3	Evaluasi model
1	X2 Chi-square	$< \alpha (0.001).df (9) = 27.87$	34.116	Un Fit
2	Significaned Probability	$\geq 0.05$	0.064	Fit
3	CMIN/ DF	$\leq 2.00$	1.483	Fit
4	GFI	$\geq 0.90$	0.945	Fit
5	TLI	$\geq 0.90$	0.964	Fit
6	CFI	$\geq 0.90$	0.977	Fit
7	RMSEA	$\leq 0.08$	0.64	Fit

Sumber: Hasil pengolahan data primer, 2020

## 2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah indeks yang memperlihatkan seberapa besar suatu alat ukur dapat diandalkan atau dapat dipercaya. Jika suatu alat ukur dipakai berulang-ulang untuk mengukur gejala yang sama dan hasil yang diperoleh relatif konsisten, maka alat ukur tersebut dikatakan reliabel. Untuk menilai tingkat reliabilitas suatu alat ukur, dapat dilihat dari nilai *Construct Reliability* (CR), *Variance Extracted* (VE), dan *Discriminant Validity* (DV) yang dihasilkan. Apabila diperoleh nilai CR dari perhitungan  $\geq 0,70$ , nilai VE dari perhitungan  $\geq 0,5$ , dan nilai DV dari perhitungan  $\geq 0,7$ , maka alat ukur dari variabel tersebut dinyatakan reliable . Nilai CR  $\geq 0,7$  menunjukkan reliabilitas yang baik, adapun nilai reliabilitas 0,6 masih dapat

diterima dengan syarat validitas dalam nilai yang valid (Ghozali, 2017).

Besarnya nilai CR dan VE dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut :

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{Standard Loading})^2}{(\sum \text{Standard Loading})^2 - \sum \epsilon_j}$$

$$\text{Variance Extracted} = \frac{\sum \text{Standard loading}^2}{\sum \text{Standard loading}^2 - \sum \epsilon_j}$$

**Tabel 4. 26 Tabel Uji Reliabilitas Konstruk**

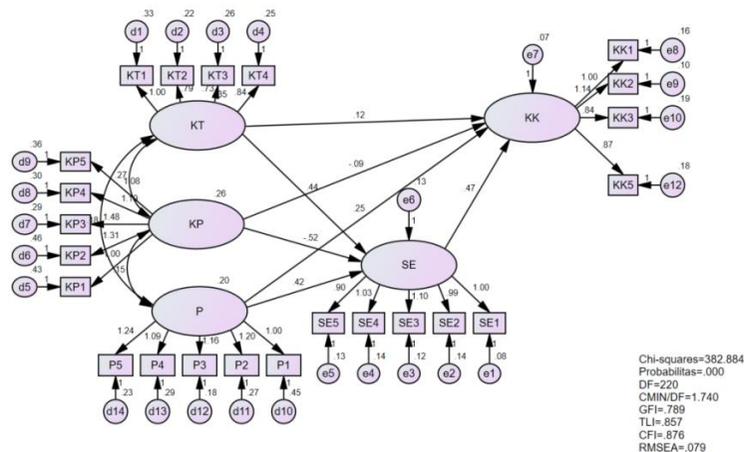
No	Konstruk	Indikator	Loading	Loading2	Error	CR	VE	Ket
1	Kepemimpinan Transformasional	KT1	0.709	0.50	0.337	0.99	0.64	Reliabel
		KT2	0.702	0.49	0.214			
		KT3	0.649	0.42	0.255			
		KT4	0.697	0.49	0.257			
2	Keadilan Prosedural	KP1	0.556	0.31	0.458	0.87	0.57	Reliabel
		KP2	0.669	0.45	0.502			
		KP3	0.827	0.68	0.282			
		KP4	0.76	0.58	0.282			
		KP5	0.684	0.47	0.356			
3	Pelatihan	P1	0.542	0.29	0.449	0.96	0.63	Reliabel
		P2	0.705	0.50	0.273			
		P3	0.778	0.61	0.177			
		P4	0.675	0.46	0.285			
		P5	0.743	0.55	0.246			
4	Self Efficacy	SE1	0.821	0.67	0.084	0.96	0.83	Reliabel
		SE2	0.735	0.54	0.141			
		SE3	0.807	0.65	0.116			
		SE4	0.759	0.58	0.14			
		SE5	0.719	0.52	0.133			
5	Kinerja Karyawan	KK1	0.704	0.50	0.159	0.92	0.75	Reliabel
		KK2	0.83	0.69	0.093			
		KK3	0.588	0.35	0.193			
		KK4	0.629	0.40	0.182			
		KK5	0.629	0.40	0.182			

Sumber: Hasil pengolahan data primer, 2020

Berdasarkan tabel diatas seluruh variable penelitian memiliki nilai  $CR \geq 0,7$  dan nilai  $VE \geq 0,5$ . Sehingga dapat dikatakan bahwa seluruh indikator konstruk kepemimpinan transformasional, keadilan prosedural, pelatihan, *self-efficacy* dan kinerja karyawan dalam penelitian ini dapat dinyatakan akurat.

### 3. Uji Model Struktur Lengkap *Goodness of Fit*

Setelah dilakukan analisis terhadap validitas dan reliabilitas dari indikator-indikator pembentuk variabel laten, *kemudian dilanjutkan dengan analisis full model SEM* dilakukan dengan menguji kesesuaian dan uji statistik. Adapun pengujiannya merujuk pada kriteria model fit yang terdapat pada table *Goodness of Fit Index* .  
Dibawah ini adalah gambar *full model SEM* dengan data-data indikator yang valid.



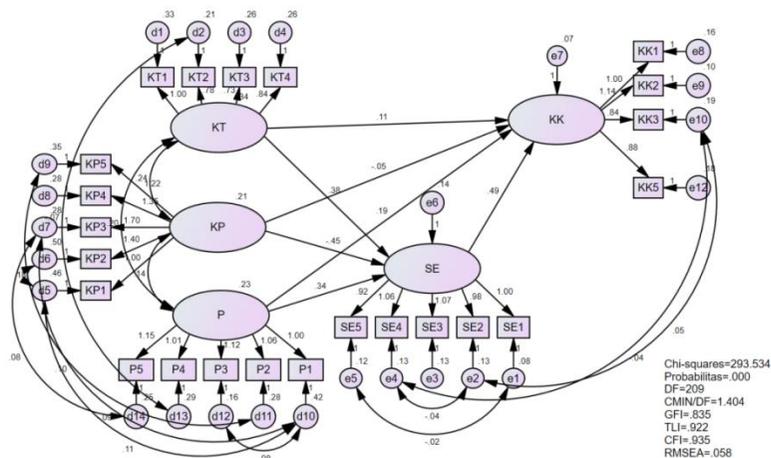
Gambar 4. 6 Full model\_1

Tabel 4. 27 Hasil Pengujian Full Model\_1

No.	Goodness of fit Index	Cut off value	Hasil Full Model_1	Evaluasi model
1	X2 Chi-square	$< \alpha (0.001).df$ (23) = 49.728	382.884	Un Fit
2	Significaned Probability	$\geq 0.05$	0.000	Marginal Fit
3	CMIN/ DF	$\leq 2.00$	1.740	Fit
4	GFI	$\geq 0.90$	0.789	Un Fit
5	TLI	$\geq 0.90$	0.857	Un Fit
6	CFI	$\geq 0.90$	0.876	Un Fit
7	RMSEA	$\leq 0.08$	0.078	Fit

Sumber: Hasil pengolahan data primer, 2020

Kemudian dilakukan pengujian terhadap kelayakan full model\_1. Dari diagram jalur terlihat full model\_1 tidak fit. Untuk memperkecil nilai *chi-square* agar model menjadi fit yaitu dengan cara membuat covarian antar indikator yang memiliki nilai Modification Indices (M.I) yang terbesar. Adapun gambar model setelah dilakukan interaksi adalah sebagai berikut :



Gambar 4. 7 Full model\_2

**Tabel 4. 28 Hasil Pengujian Full Model\_2**

No.	Goodness of fit Index	Cut off value	Hasil Full Model_3	Evaluasi model
1	X2 Chi-square	$< \alpha (0.001).df (23) = 49.728$	293.534	Un Fit
2	Significaned Probability	$\geq 0.05$	0.000	Marginal Fit
3	CMIN/ DF	$\leq 2.00$	1.404	Fit
4	GFI	$\geq 0.90$	0.835	Un Fit
5	TLI	$\geq 0.90$	0.922	Fit
6	CFI	$\geq 0.90$	0.935	Fit
7	RMSEA	$\leq 0.08$	0.058	Fit

Sumber: Hasil pengolahan data primer, 2020

Dari diagram jalur diatas dapat dilihat bahwa full model\_3 memiliki goodness of fit index yang cukup baik walaupun nilai *chi-square* sebesar 293.534 dan nilai GFI sebesar 0.835. Akan tetapi, nilai CMIN/DF, TLI, CFI, dan RMSEA telah memenuhi nilai yang direkomendasikan. Menurut Ghozali (2017) dapat dianggap sudah mencukupi untuk menilai kelayakan sebuah model jika sudah terdapat penggunaan 4 – 5 kriteria *Goodness of Fit*, dengan masing-masing kriteria dari *Goodness of Fit* yaitu *Absolute Fit Indices*, *Incremental Fit Indices* dan *Parsimony Fit Indices* sudah terwakili.

#### 4. Konversi Diagram Jalur ke dalam Model Struktural

Persamaan Struktural, yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas, bahwa setiap konstruk endogen merupakan variabel dependen yang terpisah. Sedangkan variabel independent adalah semua konstruk yang mempunyai garis dengan anak panah

yang menghubungkan ke konstruk endogen. Adapun dua persamaan struktural yang dihasilkan oleh model fit (Full model\_2) dapat dibentuk dari output AMOS 24.00 pada *Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)*, yaitu :

### **Persamaan Struktural 1**

$$\text{Self-Efficacy} = 0.521 \text{ KT} - 0.483 \text{ KP} + 0.382 \text{ P} + 0.749$$

Sumber : Model yang dikembangkan dalam penelitian ini

### **Persamaan Struktural 2**

$$\text{Kinerja Karyawan} = 0.159 \text{ KT} - 0.060 \text{ KP} + 0.226 \text{ P} + 0.529 \text{ SE} + 0.47$$

Sumber : Model yang dikembangkan dalam penelitian ini

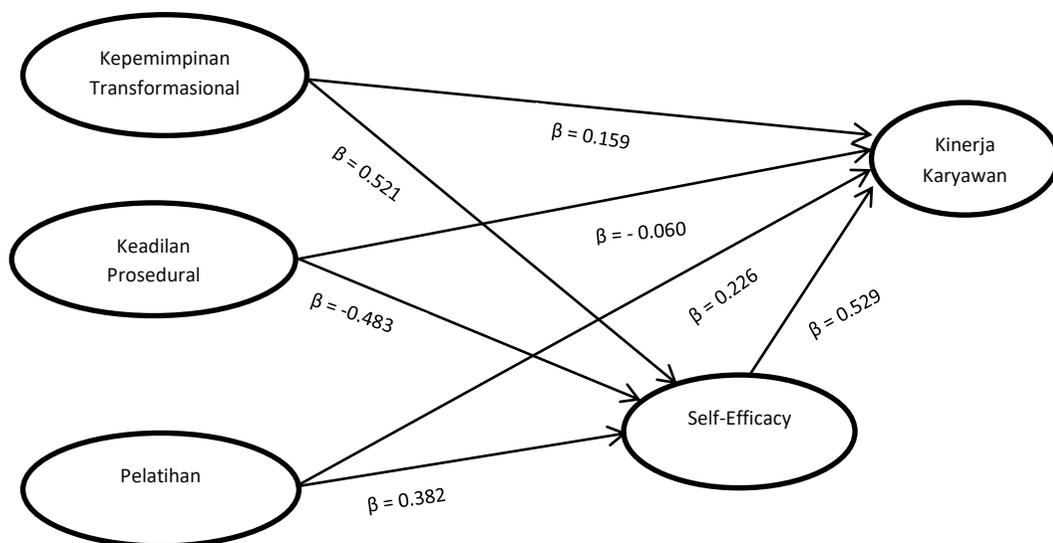
Keterangan :

- a. Error atau residual persamaan structural 1 adalah 0.749 diperoleh dari  $1 - \mathbf{0.251}$  yang diambil dari table *Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)*.
- b. Error atau residual persamaan structural 2 adalah 0.47 diperoleh dari  $1 - \mathbf{0.530}$  yang diambil dari table *Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)*.

Berdasarkan dari dua persamaan struktural yang dihasilkan dari penelitian ini, menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh peningkatan *self-efficacy* sebesar 0.521, keadilan prosedural sebesar 0.483 dan pelatihan sebesar 0.382.

Hal ini menunjukkan bahwa, apabila pelatihan kepemimpinan transformasional dan pelatihan tinggi maka kinerja karyawan akan meningkat. Sedangkan pengaruh terhadap kinerja karyawan, variabel *self-efficacy* lebih dominan. Hal ini ditunjukkan oleh koefisien jalurnya sebesar 0.529 dibandingkan dengan pelatihan (0.226), kepemimpinan transformasional (0.159), keadilan procedural (-0.060).

Berikut gambar diagram dari koefisien regresi yang diperoleh dari persamaan struktural 1 dan persamaan struktural 2, sebagai berikut :



**Gambar 4. 8 Koefisien Regresi Full Model\_2**

## 5. Evaluasi Asumsi SEM

### a. Skala pengukuran variable

Data yang digunakan untuk mengukur variable dalam penelitian ini menggunakan skala likert dengan kategori 1 - 5. (Ghozali, 2017) mengatakan skala Likert dianggap berskala interval dengan korelasi sebesar 0.92 maka penggunaan data skala likert untuk analisis dalam penelitian ini telah memenuhi syarat Asumsi *Structural Equation Model* (SEM).

### b. Uji Ukuran sampel

Jumlah minimal sampel yang dibutuhkan untuk pengujian SEM yaitu sebanyak 100-200 sampel atau jumlah indikator dikalikan 5-10 (Sekaran & Bougie, 2016) maka jumlah sampel yang digunakan sekitar 100 – 200 atau minimal 5 (lima) kali jumlah indikator. Berdasarkan pendapat diatas, karena dalam penelitian ini pada awalnya terdapat 24 variabel observed atau indikator maka jumlah sampel penelitian yang digunakan adalah  $5 \times 24 = 120$  sampel. Dengan demikian jumlah sampel sebanyak 120 responden dalam penelitian ini sudah memenuhi ketentuan minimal (*minimum requirement*).

c. Uji Normalitas data

Estimasi *maximum likelihood* menghendaki *variable observed* harus memenuhi asumsi normalitas multivariate. Oleh karena itu perlu dilakukan pengujian untuk melihat tingkat normalitas secara multivariate terhadap data yang digunakan dalam penelitian ini. Pengujian ini adalah dengan mengamati nilai kurtosis data yang digunakan. Evaluasi normalitas multivariate dengan AMOS 24.00 dilakukan dengan menggunakan *critical ratio* (c.r) dari multivariate pada kurtosis, apabila berada pada rentang antara  $\pm 2,58$  atau nilai c.r (*critical rasio*) multivariate apakah berada diantara nilai  $-2,58 \leq \text{multivariate c.r} \leq +2,58$  berarti data berdistribusi normal secara multivariate.

**Tabel 4. 29 Assessment of normality (Group number 1)**

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
KP5	1.000	5.000	-1.187	-5.309	1.607	3.592
KP4	1.000	5.000	-.663	-2.965	.603	1.348
KP3	1.000	5.000	-.747	-3.340	.343	.766
KP2	1.000	5.000	-.755	-3.378	.214	.480
KP1	1.000	5.000	-1.033	-4.619	1.666	3.726
KT4	2.000	5.000	-.290	-1.295	.029	.065
KT3	2.000	5.000	-.468	-2.094	.691	1.545
KT2	2.000	5.000	-.333	-1.491	.339	.759
KT1	1.000	5.000	-.563	-2.516	.403	.902
P5	2.000	5.000	-.206	-.922	-.185	-.414
P4	2.000	5.000	-.460	-2.059	.237	.530
P3	2.000	5.000	-.559	-2.499	.879	1.965
P2	1.000	5.000	-1.332	-5.957	3.663	8.191
P1	2.000	5.000	-.469	-2.097	-.109	-.245
SE5	3.000	5.000	.194	.869	-.378	-.846
SE4	3.000	5.000	-.042	-.186	-.332	-.742
SE3	3.000	5.000	-.073	-.327	-.433	-.969
SE2	3.000	5.000	.023	.101	.152	.340
SE1	3.000	5.000	.303	1.356	-.112	-.250
KK5	3.000	5.000	-.099	-.444	-.876	-1.959
KK3	3.000	5.000	.072	.324	.021	.046
KK2	3.000	5.000	-.099	-.444	-.876	-1.959
KK1	3.000	5.000	-.168	-.750	-.781	-1.746
Multivariate					127.073	20.524

Sumber: Hasil pengolahan data primer, 2020

Hasil pengujian normalitas menunjukkan bahwa nilai c.r untuk multivariate adalah 20, 524 sehingga data disimpulkan tidak terdistribusi normal.

#### d. Uji *Outliers*

*Outliers* adalah kondisi observasi dimana dari suatu data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi lainnya dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk variable tunggal maupun kombinasi (Hair, et al, dalam Gozali, 2008). Deteksi terhadap *multivariate outliers* dilakukan dengan cara memperhatikan nilai *Mahalanobis Distance*. Observasi data yang jauh dari nilai centranoidnya dianggap outliers dan harus dibuang (didrop) dari analisis. Jarak *mahalanobis distance* untuk tiap observasi akan menunjukkan jarak sebuah observasi data terhadap nilai rata-ratanya. Kriteria yang digunakan adalah berdasarkan nilai chi squares pada DF 23 yaitu jumlah indikator dalam fit model penelitian ini, pada tingkat signifikansi  $p \leq 0,001$ . Nilai *Mahalanobis Distance* atau  $X^2$   $CHIINV (0.001,24) = 49.728$ . hal ini berarti semua kasus (*Observation Number*) yang memiliki nilai Mahalanobis d-squared yang lebih besar dari 49.728 adalah *multivariate outliers*. Hasil output perhitungan *mahalanobis distance* oleh program Amos 24.00 adalah sebagai berikut :

**Tabel 4. 30 Evaluasi Outliers 1**

*Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance)  
(Group number 1)*

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
<b>92</b>	<b>60.477</b>	<b>.000</b>	<b>.004</b>
<b>91</b>	<b>58.377</b>	<b>.000</b>	<b>.000</b>
<b>76</b>	<b>53.362</b>	<b>.000</b>	<b>.000</b>
<b>97</b>	<b>49.792</b>	<b>.001</b>	<b>.000</b>
10	46.159	.003	.000
109	44.311	.005	.000
73	43.859	.005	.000
93	43.495	.006	.000
95	43.318	.006	.000
.....	.....	.....	.....
43	10.093	.991	1.000
25	9.952	.992	1.000
21	9.918	.992	1.000
1	9.329	.995	1.000
32	8.681	.997	1.000

Sumber: Hasil pengolahan data primer, 2020

Berdasarkan data pada tabel 4.30 diatas dapat dilihat terdapat 2 observation number (92, 91, 76, dan 97) yang melebihi nilai *mahalanobis squared* karena mempunyai nilai lebih besar dari 49.728 sehingga masih terdapat data outlier secara multivariate. Nilai pada observation number yang melebihi tersebut perlu dibuang dan tidak dipakai pada analisis selanjutnya. Berikut hasil uji ulang outliers :

**Tabel 4. 31 Evaluasi Outliers 2**  
*Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance)*  
*(Group number 1)*

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
<b>92</b>	<b>51.459</b>	<b>.001</b>	<b>.066</b>
73	46.624	.002	.035
10	46.447	.003	.004
5	46.041	.003	.000
98	45.439	.004	.000
.....	.....	.....	.....
89	9.028	.996	1.000
12	8.814	.997	1.000
50	8.784	.997	1.000
64	8.784	.997	1.000

Sumber: Hasil pengolahan data primer, 2020

Berdasarkan data pada tabel 4.31 diatas dapat dilihat terdapat 1 observation number (92) yang melebihi nilai *mahalanobis squared* karena mempunyai nilai lebih besar dari 49.728 sehingga masih terdapat data outlier secara multivariate. Nilai pada observation number yang melebihi tersebut perlu dibuang dan tidak dipakai pada analisis selanjutnya. Berikut hasil uji ulang outliers :

**Tabel 4. 32 Outliers 3**  
*Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance)*  
*(Group number 1)*

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
90	46.242	.003	.275
73	46.214	.003	.042
10	46.114	.003	.005
5	45.732	.003	.001
97	45.320	.004	.000
.....	.....	.....	.....
89	9.256	.995	1.000
54	8.761	.997	1.000
55	8.761	.997	1.000
50	8.700	.997	1.000

Sumber: Hasil pengolahan data primer, 2020

Berdasarkan data pada tabel diatas, dapat dilihat bahwa tidak ada data yang melebihi nilai 49.728 pada nilai *mahalanobis d-squared*, sehingga data dalam penelitian ini bebas dari outliers secara multivariate dan dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

e. Uji *Bootstrapping*

Solusi untuk memperbaiki model yang tidak normal agar masih dapat diterima dalam uji SEM, maka perlu dilakukan bootstrapping (Ghozali, 2017). Metode bootstrap merupakan prosedur resampling berbasis komputer yang dikembangkan untuk mengestimasi kualitas statistik. Metode bootstrap dapat menciptakan multiple sample dari original data base (Ghozali,

2017). Uji bootstrapping dalam penelitian ini menggunakan bootstrap distribution yang berbentuk histogram dengan prosedur Bollen-Stine yang biasanya berjumlah 200-500 sampel (Bollen dan Stine, 1992). Berikut hasil bootstrapping data pada penelitian ini:

ML discrepancy (implied vs sample) (Default model)

		-----
	133.916	*
	155.258	*
	176.599	**
	197.940	*****
	219.281	*****
	240.622	*****
	261.963	*****
N = 400	283.304	*****
Mean =	304.645	*****
280.070		
S. e. = 2.503	325.987	*****
	347.328	*****
	368.669	*****
	390.010	**
	411.351	*
	432.692	*
		-----

**Gambar 4. 9 Bollen-Stine Bootstrap (Default model)**

*The model fit better in 305 bootstrap samples.  
 It fit about equally well in 0 bootstrap samples.  
 It fit worse or failed to fit in 95 bootstrap samples.  
 Testing the null hypothesis that the model is correct, Bollen-Stine bootstrap  $p = .239$*

f. Uji Multikolinearitas

Pengujian selanjutnya yaitu untuk melihat apakah terdapat multikolinearitas dan singularitas dalam sebuah kombinasi variabel. Indikasi multikolinearitas dan singularitas dapat diketahui melalui nilai determinan matriks kovarians sampel yang benar-benar kecil, atau mendekati nol.

Menurut Ghozali (2017), uji multikolinieritas dimaksudkan untuk menguji apakah model regresi ditemukan korelasi antar variabel bebas, apabila terjadi korelasi antar variabel bebas, maka terjadi problem multikolinieritas pada model tersebut. Nilai korelasi antar variabel independen yang lebih besar dari 0,9 mengindikasikan adanya multikolinearitas. Output hasil perhitungan determinan matriks kovarians sampel oleh program AMOS 24.00 adalah sebagai berikut :

**Tabel 4. 33 Uji Multikolinieritas**  
*Correlations: (Group number 1 - Default model)*

			Estimate
KP	<-->	P	.697
KT	<-->	KP	.857
KT	<-->	P	.752

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa nilai korelasi antar variabel independen seluruhnya bernilai dibawah 0,9 yang berarti di bawah nilai kritis sehingga tidak terdapat

multikolinearitas. Berdasarkan hasil tersebut, variabel independen dalam penelitian ini bebas dari multikolinearitas dan layak digunakan untuk analisis selanjutnya.

#### g. Uji Hipotesis dan Pembahasan

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan nilai t-value dengan tingkat signifikansi 0.05. nilai t-value program Amos merupakan nilai *Critical ratio* (C.R). apabila nilai *Critical Ratio* (C.R)  $\geq 1,967$  atau nilai probabilitas (P)  $\leq 0.05$  maka H0 ditolak (Hipotesis penelitian diterima). Nilai *Regression Weight* hasil pengolahan Amos 24.0 adalah sebagai berikut :

**Tabel 4. 34 Hasil Uji Hipotesis**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Keterangan
KT → SE	.378	.268	1.412	.158	Tidak Signifikan
KP → SE	-.449	.301	-1.491	.136	Tidak Signifikan
P → SE	.340	.156	2.177	.029	Signifikan
KT → KK	.107	.223	.480	.631	Tidak Signifikan
KP → KK	-.052	.251	-.206	.837	Tidak Signifikan
P → KK	.187	.129	1.454	.146	Tidak Signifikan
SE → KK	.492	.111	4.445	***	Signifikan

Sumber: Hasil pengolahan data primer, 2020

- 1) Pengaruh antara Kepemimpinan Transformasional terhadap *Self-efficacy*.

Dari tabel 4.34 diperoleh nilai koefisien *regression weight* antara kepemimpinan transformasional terhadap *self-*

*efficacy* sebesar 1.412 dengan probabilitas diatas 0.05. Berdasarkan hasil tersebut diatas maka H0 diterima, H1 ditolak. Dimana pernyataan tersebut nilai  $P = 0.158 \geq 0.05$ . maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap *self-efficacy*.

Hasil pengujian hipotesis ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Mittal and Dhar (2015), Afsar and Masood (2017), Sari (2019) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, *self-efficacy* sebagai variable moderasi mampu menguatkan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja. Lazuardi (2019), dan Azim *et al.* (2019) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *self-efficacy*. Namun, hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Fusco (2019) yang gaya kepemimpinan tidak signifikan terhadap tingkat *self-efficacy*.

Setelah dilakukan wawancara kembali pasca pengumpulan data dari responden, ditemukan bahwa karyawan RSUD M.Th. Djaman belum memiliki kepercayaan,

kekaguman, kesetiaan, dan hormat yang cukup tinggi terhadap pemimpin, pimpinan belum mampu memotivasi pengikut untuk melakukan sesuatu yang lebih dan melakukannya melampaui harapan mereka sendiri. Melihat dari jawaban responden, pernyataan “Saya diberikan kesempatan belajar dari masalah yang ditemukan dalam pekerjaan” memiliki nilai skor tertinggi. Artinya, pimpinan menyerahkan secara penuh kepada karyawan untuk belajar menganalisa sebuah masalah yang muncul dalam pekerjaan. Pernyataan kedua cukup tinggi yaitu “Pimpinan puas dengan kinerja saya asalkan dibangun dengan rencana kerja”. Namun jawaban terendah responden ada pada pernyataan “saya merasa nyaman ketika berdiskusi dengan pimpinan dalam menyelesaikan pekerjaan” dan “Pemimpin menekankan kegunaan intelegensi untuk mengatasi hambatan dalam pekerjaan” artinya meski pimpinan sudah menyerahkan secara penuh kepada karyawan untuk belajar menganalisa sebuah masalah maupun berdiskusi, namun pimpinan kurang memberikan respon yang tepat (baik) terhadap stimulasi hail kerja karyawan. Sehingga kepemimpinan transformasional tidak mempengaruhi *self-efficacy*. Keadaan tersebut membuktikan bahwa hipotesis 1 terkonfirmasi tidak signifikan.

## 2) Pengaruh antara Keadilan Prosedural terhadap *Sef-Efficacy*

Dari tabel diatas, diperoleh nilai koefisien *regression weight* antara keadilan prosedural terhadap *self-efficacy* sebesar -1.491 dengan probabilitas diatas 0.05. Berdasarkan nilai tersebut diatas maka H0 diterima, H1 ditolak. Dimana pernyataan tersebut nilai  $p = 0.136 \geq 0.05$ . Maka dapat disimpulkan bahwa keadilan prosedural tidak signifikan terhadap *self-efficacy*.

Hasil tersebut tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Tu and Lu (2014), Zhang *et al.* (2015), Janati A (2017), Zahra *et al.* (2017), Bensemmane *et al.* (2018) yang mengemukakan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap *self-efficacy*. Namun hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Simmons (2011) yang menyatakan bahwa Interaksi antara keadilan prosedural dan keterbukaan terhadap pengalaman tidak signifikan terkait dengan kinerja kreatif individu. Ruder (2003) juga menemukan bahwa Hubungan antara keadilan prosedural dan peran *Self-Efficacy* yang luas tidak signifikan.

Setelah dilakukan wawancara kembali pasca pengumpulan data dari responden, diperoleh *index preview* yang menunjukkan bahwa karyawan RSUD M.Th. Djaman ditemukan hasil bahwa keadilan prosedural yang dirasakan oleh karyawan RSUD M.Th. Djaman tidak dapat mempengaruhi *self-efficacy* karyawan. Melihat jawaban responden, skor yang memiliki nilai tertinggi hingga terendah ada pada pernyataan “etika dan moral sangat dijunjung tinggi untuk menciptakan prosedur yang adil”, kemudian “tidak ada karyawan yang diistimewakan”, “Keputusan pimpinan dibuat berdasarkan informasi yang akurat”, “saya mendapatkan perlakuan yang sama dengan karyawan lainnya”. Artinya prosedur pengambilan keputusan sudah diterapkan sesuai dengan etika dan moral, tidak ada karyawan yang diistimewakan sehingga tidak ada perbedaan perlakuan antara karyawan satu dengan lainnya. Namun, hasil jawaban responden terendah ada pada pernyataan “saya diberikan kesempatan untuk memberikan masukan dalam pengambilan keputusan” artinya, pegawai merasakan masih terdapat keterbatasan dalam berkontribusi memberikan masukan kepada atasan dalam pengambilan keputusan. Karena pegawai

tidak memiliki kewenangan yang cukup untuk menyampaikan aspirasi kepada pimpinan. Oleh karenanya, keadilan prosedural yang ada tidak dapat mempengaruhi pegawai untuk memiliki efikasi diri yang tinggi. Keadaan tersebut membuktikan bahwa hipotesis 2 terkonfirmasi tidak signifikan.

3) Pengaruh antara Pelatihan terhadap *Self-Efficacy*.

Dari tabel diatas, diperoleh nilai koefisien *regression weight* antara pelatihan dan *self-efficacy* sebesar 2.177 dengan probabilitas dibawah 0.05. berdasarkan nilai tersebut maka H0 ditolak dan H1 diterima. Dimana pernyataan tersebut nilai  $p = 0.029 \leq 0.05$ . Maka dapat disimpulkan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap *self-efficacy*.

Dessler (2016) mengatakan bahwa pelatihan merupakan proses dalam mengajarkan ketrampilan dasar yang dibutuhkan untuk menjalankan pekerjaan kepada karyawan baru atau lama. Pelatihan dapat menjadi salah satu cara untuk peningkatan mutu sumber daya manusia. Karyawan baru maupun yang lama tetap perlu mengikuti pelatihan secara periodik karena adanya tuntutan pekerjaan yang terus berubah seiring dengan lingkungan kerja yang terus berubah.

Tujuan umum pelatihan yaitu untuk mengembangkan keahlian, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan lebih efektif, untuk mengembangkan pengetahuan, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional, dan untuk mengembangkan sikap, sehingga menimbulkan kemauan kerjasama dengan teman-teman pegawai dan dengan manajemen (pimpinan).

Dari hasil pengolahan data ini hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Stocks and Slater (2016), Brooke *et al.* (2017), Kerr *et al.* (2018), Loomba and Karsten (2019), Dang and Chou (2019) bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara pelatihan dan *self-efficacy*. Hal ini sesuai kajian teori *self-efficacy* yang dicetuskan oleh Albert Bandura (1997) yang mengatakan bahwa seseorang harus mempelajari berbagai keterampilan untuk mendiagnosis kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya untuk dapat mengaktualisasikan potensi orang tersebut, sehingga dapat meningkatkan *self-efficacy*.

Setelah dilakukan wawancara kembali pasca pengumpulan data dari responden, diperoleh *index preview*

yang menunjukkan bahwa karyawan RSUD M. Th. Djaman sangat antusias jika mendapatkan kesempatan mengikuti pelatihan, karena disadari manfaatnya sangat penting untuk meningkatkan kemampuan dalam bekerja. Walaupun sebagian besar kesempatan pelatihan menggunakan sumber dana dilakukan secara mandiri. Namun orientasi karyawan tetap pada memaksimalkan potensi dirinya untuk membangun efikasi diri yang semakin tinggi, secara psikis ada tuntutan untuk memenuhi kebutuhan peningkatan kualitas ilmu pengetahuan yang terbarukan melalui pelatihan untuk terus mampu melaksanakan pelayanan kesehatan yang maksimal. Disisi lain terdapat tuntutan untuk mengumpulkan angka kredit sebagai salah satu persyaratan utama untuk kenaikan pangkat.

Melihat hasil jawaban responden, pernyataan “saya mendapatkan instruktur yang menguasai materi, menyampaikan dengan jelas dan mudah dimengerti”. Artinya, pelatihan yang sangat memberikan kontribusi atau yang sangat bermanfaat untuk mendorong peningkatan kinerja karyawan adalah pelatihan yang diberikan oleh instruktur yang benar-benar menguasai materi ilmu pengetahuan yang disampaikan,

sehingga dapat dipahami dengan baik. Keadaan tersebut membuktikan bahwa hipotesis 3 terkonfirmasi signifikan.

#### 4) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Dari tabel diatas, diperoleh nilai koefisien *regression weight* antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan sebesar 0.480 dengan probabilitas diatas 0.05. Berdasarkan nilai tersebut maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak. Dimana pernyataan tersebut nilai  $p = 0.631 \geq 0.05$ . Maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Organisasi dengan pemimpin transformasional sering menunjukkan persetujuan yang lebih besar di antara manajer puncak tentang tujuan organisasi, yang menghasilkan kinerja organisasi yang unggul (Dessler, 2016). Namun, temuan ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Fadila (2018), Saleem *et al.* (2019), Razak *et al.* (2018), Chammas and Hernandez (2019), dan Hermina and Yosepha (2019). Namun, hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Noor (2013) menyatakan kepemimpinan tidak memiliki hubungan yang positif terhadap kinerja, artinya kepemimpinan tidak memiliki dampak terhadap kinerja.

Berdasarkan temuan hasil wawancara kembali pada beberapa responden setelah penelitian, diperoleh *index preview* yang menunjukkan bahwa masih ditemukan kinerja karyawan belum maksimal. Dilihat dari beberapa kritikan yang diberikan konsumen antara lain keramahan petugas pelayanan, kedisiplinan karyawan di tempat kerja, komunikasi petugas kesehatan kepada pasien/ keluarga pasien hingga kemampuan manajemen dalam menyediakan sarana dan prasarana dalam upaya pencegahan penyakit. Hal ini disebabkan karena rumah sakit adalah salah satu sarana pelayanan publik yang kompleks, yang sarat dengan SOP yang kurang diketahui masyarakat.. Disisi lain pimpinan juga dibatasi oleh kerangka kerja yang sudah ditetapkan pemerintah daerah pada instansi tersebut, hal ini menyebabkan pimpinan tidak dapat secara total bertransformasi untuk mengoptimalkan kinerja karyawan. Keadaan tersebut membuktikan bahwa hipotesis 4 terkonfirmasi tidak signifikan.

#### 5) Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Kinerja Karyawan

Dari tabel diatas, diperoleh nilai koefisien *regression weight* antara keadilan prosedural terhadap kinerja karyawan sebesar -0.206 dengan probabilitas diatas 0.05. berdasarkan

nilai tersebut maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak. Dimana pernyataan tersebut nilai  $p = 0.837 \geq 0.05$ . Maka dapat disimpulkan bahwa keadilan prosedural berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Schuh *et al.* (2017), Swalhi *et al.* (2017), Prasetyo (2018), dan Zeb *et al.* (2019). Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Habib (2019), dan Ambarwati and Haryono (2016) yang menyatakan bahwa keadilan prosedural tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Melihat jawaban responden, pernyataan “etika dan moral sangat dijunjung tinggi untuk menciptakan prosedur yang adil” memiliki skor tertinggi. Artinya prosedur pengambilan keputusan sudah diterapkan sesuai dengan etika dan moral. Namun, hasil jawaban responden terendah ada pada pernyataan “saya diberikan kesempatan untuk memberikan masukan dalam pengambilan keputusan” artinya, pegawai merasakan masih terdapat keterbatasan dalam berkontribusi memberikan masukan kepada atasan dalam pengambilan keputusan. hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Iqbal (2017) yang menemukan bahwa keadilan prosedural berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja

karyawan. Dalam organisasi sektor publik, sebagian besar prosedur diadopsi tanpa masukan formal dari karyawan, oleh karena itu, hal itu dipandang berhubungan negatif dengan kinerja karyawan. Selain itu, begitu prosedur sudah ada, perlu bertahun-tahun untuk diubah yang tentu saja menurunkan motivasi karyawan. Hal serupa juga ditemukan oleh Kalay (2016) yang menyatakan bahwa keadilan prosedural tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Berdasarkan temuan hasil wawancara kembali pada beberapa responden setelah penelitian, diperoleh *index preview* yang menunjukkan bahwa keadilan prosedural tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Karyawan merasa bahwasanya sudah ada prosedur baku peraturan pemerintah mengenai kinerja pegawai negeri sipil dalam hal jenjang kepangkatan maupun gaji sehingga keadilan prosedural yang diperoleh di unit kerja tidak mempengaruhi kinerja karyawan. Keadaan tersebut membuktikan bahwa hipotesis 5 terkonfirmasi tidak signifikan.

#### 6) Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan

Dari tabel diatas, diperoleh nilai koefisien *regression weight* antara pelatihan terhadap kinerja karyawan sebesar

1.454 dengan probabilitas diatas 0.05. Berdasarkan nilai tersebut maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak. Dimana pernyataan tersebut nilai  $p = 0.146 \geq 0.05$ . Maka dapat disimpulkan bahwa pelatihan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian yang ditemukan oleh Ugbohmeh *et al.* (2016), Ibrahim *et al.* (2017), Nadeera and Islam (2018), Taufek and Mustafa (2018), Otoo and Mishra (2018), dan Halawi and Haydar (2018) yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Chibtiyah and Santoso (2017), Zazwita (2010) menyatakan bahwa pendidikan dan pelatihan yang diikuti oleh guru dan pegawai, ternyata tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru dan pegawai di Yayasan Al-Muslimin Dumai. Nursanti (2014) juga mengungkapkan pelatihan memiliki nilai terendah untuk meningkatkan kinerja karyawan. Pelatihan yang dilatih oleh karyawan senior secara turun menurun mengalami stagnasi dalam cara kerja dan penyelesaian permasalahan, karyawan cenderung tidak berkembang.

Jawaban tertinggi kuesioner ada pada pertanyaan “saya mendapatkan instruktur yang menguasai materi, menyampaikan dengan jelas dan mudah dimengerti” artinya pelatihan diperoleh dari sumber yang tepat, pelatihan yang sangat memberikan kontribusi atau yang sangat bermanfaat untuk mendorong peningkatan kinerja karyawan adalah pelatihan yang diberikan oleh instruktur yang benar-benar menguasai materi ilmu pengetahuan yang disampaikan, sehingga dapat dipahami dengan baik. Namun, untuk implementasi hasil pelatihan ditempat kerja masih kurang efektif karena adanya beberapa faktor penghambat seperti fasilitas yg kurang memadai, kebijakan pemerintah daerah yang berbeda dan perbedaan karakteristik masyarakat yang menerima pelayanan. Hal tersebut menghambat peningkatan kinerja kurang maksimal melalui pelatihan. Selain itu tujuan karyawan untuk mengikuti pelatihan semata-mata untuk mengumpulkan angka kredit yang merupakan persyaratan utama untuk kenaikan pangkat, dimana hal tersebut tidak sampai mampu mempengaruhi peningkatan kinerja.

Sementara itu, pernyataan “Perencanaan fasilitas-fasilitas pelatihan sesuai dengan yang dibutuhkan karyawan

saat pelatihan” memiliki skor terendah. Hal ini menunjukkan bahwa masih perlunya perencanaan yang dibuat oleh pihak manajemen dalam bentuk program peningkatan kualitas SDM. Pelatihan dirasakan sangat perlu difasilitasi untuk karyawan di RSUD M.Th. Djaman dalam upaya mengoptimalkan kinerja mereka. Berdasarkan hasil *index preview* yang diperoleh setelah pengumpulan data dilakukan sebelumnya, ditemukan masih adanya keluhan karyawan yang kesulitan mendapatkan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi dan memenuhi kebutuhan pembaruan ilmu pengetahuan dan teknologi kesehatan. Keadaan tersebut membuktikan bahwa hipotesis 6 terkonfirmasi tidak signifikan.

#### 7) Pengaruh *Self-Efficacy* terhadap Kinerja Karyawan

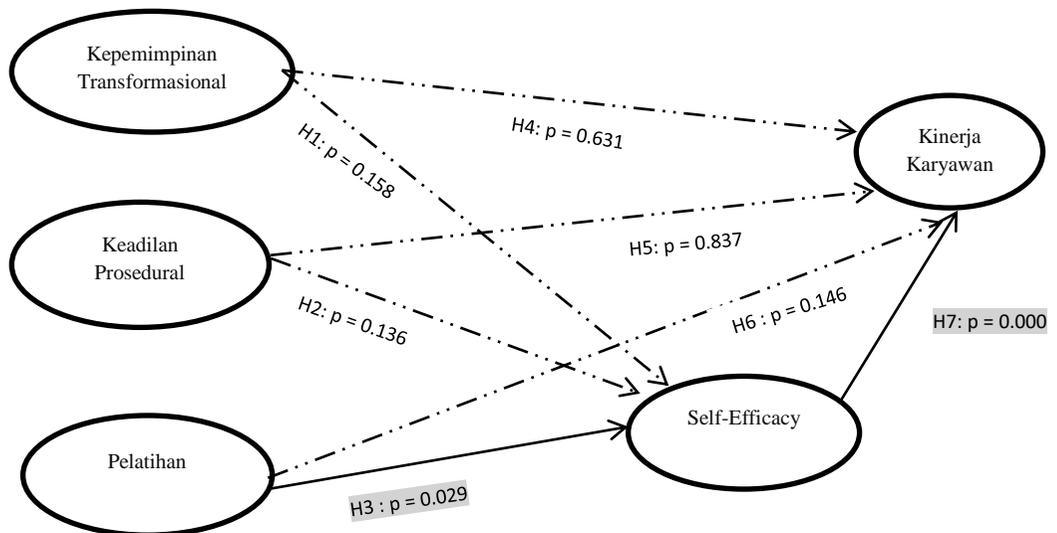
Dari tabel diatas, diperoleh nilai koefisien regression *weight* antara *self efficacy* terhadap kinerja karyawan sebesar 4.445 dengan probabilitas dibawah 0.05. berdasarkan nilai tersebut maka H0 ditolak dan H1 diterima. Dimana pernyataan tersebut nilai  $p = 0.000 \leq 0.05$ . Maka dapat disimpulkan bahwa *self-efficacy* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Melihat dari hasil jawaban responden, pernyataan “Saya akan menampilkan sikap yang menunjukkan keyakinan

diri pada seluruh proses pekerjaan” menunjukkan nilai paling tinggi. Artinya, karyawan sudah sudah berkomitmen pada dirinya sendiri untuk dapat melaksanakan pekerjaanya yang memiliki range yang luas ataupun sempit (spesifik).

Bandura (1991) seseorang yang memiliki *self efficacy* yang tinggi akan memiliki capaian kinerja yang lebih baik karena memiliki motivasi yang kuat, tujuan yang jelas, kestabilan emosi yang baik, bersemangat dan kemampuannya menghasilkan kinerja yang optimal. Namun jika *self-efficacy* yang dimiliki sangat rendah, maka seorang karyawan cenderung tidak mau berusaha atau secara maksimal. Bandura A and Schunk (1989) mengemukakan *self-efficacy* berperan utama dalam mengatur motivasi pada setiap individu dan dalam upaya mencapai kinerja yang telah ditetapkan. *Self-efficacy* merupakan kepercayaan terhadap kemampuan seseorang untuk menjalankan tugas. Karyawan yang memiliki *self-efficacy* yang tinggi akan lebih percaya diri dengan kemampuannya cenderung untuk berhasil, sedangkan orang yang memiliki *self-efficacy* yang rendah selalu merasa cenderung untuk gagal (Bandura A., 1997). Sehingga ketika *self efficacy* karyawan yang tinggi dapat mengoptimalkan kinerjanya.

Hasil tersebut tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Normasari (2019) yang mengemukakan bahwa *self-efficacy* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, hasil yang diperoleh dalam penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Hidayat (2016), Thundiyil *et al.* (2016), Black *et al.* (2019) dan Afzal *et al.* (2019) yang menyatakan bahwa *self-efficacy* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Keadaan tersebut membuktikan bahwa hipotesis 6 terkonfirmasi tidak signifikan.

Berdasarkan uraian diatas dapat dibuat diagram koefisien *p-value* hasil analisis seperti pada gambar berikut :



**Gambar 4. 10 Koefisien *p-Value* Full Model**

## 6. Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Pengaruh Total

**Tabel 4. 35 Uji Pengaruh Langsung**

	P	KP	KT	SE	KK
SE	.382	-.483	.521	.000	.000
KK	.226	-.060	.159	.529	.000

**Tabel 4. 36 Uji Pengaruh Tidak Langsung**

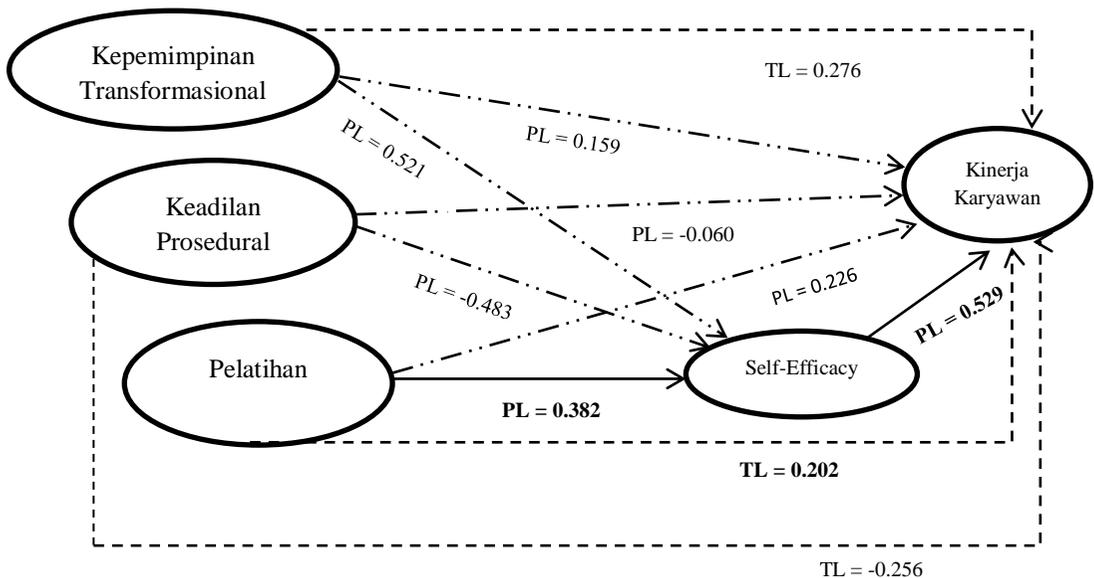
	P	KP	KT	SE	KK
SE	.000	.000	.000	.000	.000
KK	.202	-.256	.276	.000	.000

**Tabel 4. 37 Uji Pengaruh Total**

	P	KP	KT	SE	KK
SE	.382	-.483	.521	.000	.000
KK	.428	-.316	.435	.529	.000

Dari tabel data diatas, melalui cara membaca kolom memprediksi baris (kolom baris) maka berdasarkan hasil perhitungan pada tabel diatas dapat disimpulkan bahwa pengaruh variabel Pelatihan terhadap *Self-efficacy* yaitu sebesar 0.382 dan pengaruh *Self-efficacy* terhadap kinerja karyawan sebesar 0.529. Sedangkan pengaruh total Pelatihan terhadap kinerja karyawan lebih besar dengan *self-efficacy* berperan sebagai mediasinya ( $0.226 + 0.202 = 0.428$ ) dari pada pengaruh langsung pelatihan terhadap kinerja karyawan (0.226) maupun pengaruh tidak langsung (0.202). Artinya *Self-Efficacy* terbukti memediasi pelatihan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan tabel diatas dapat dibuat diagram gabungan pengaruh langsgn dan pengaruh tidak langsung seperti pada gambar berikut :



**Gambar 4. 11 Pengaruh Langsung, dan Pengaruh Tidak Langsung**

Keterangan :

PL = Pengaruh Langsung

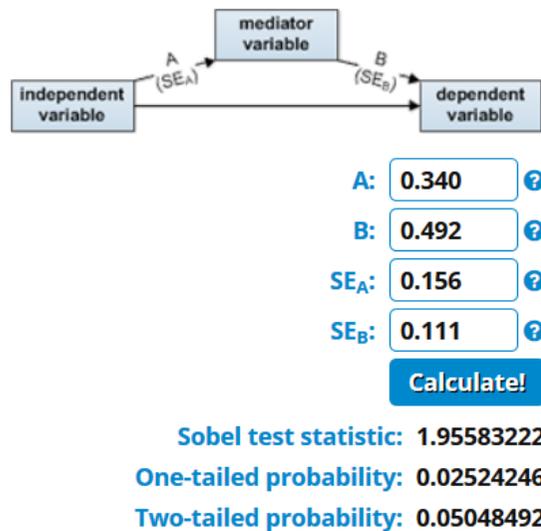
TL = Pengaruh Tidak Langsung

## 7. Uji Mediasi dengan menggunakan *Sobel Test*

Pengujian pengaruh mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (1982) dan dikenal dengan Uji Sobel (*Sobel Test*). Sobel Test dilakukan bertujuan untuk menganalisis pengaruh tidak langsung variabel eksogen terhadap endogen melalui

variabel mediasi. Fiedler *et al.* (2011) mengatakan bahwa *Sobel Test* ini digunakan untuk memeriksa sejauh mana peran variabel Y memediasi pengaruh variabel X terhadap variabel Z. Signifikansi mediasi dihitung dengan bantuan penghitungan online yang dikembangkan <https://www.danielsoper.com/statcalc/calculator.spx?id=31>. Nilai yang diperlukan untuk menguji mediasi yaitu nilai peranan (Estimate) dan *Standard Error* (S.E) yang diambil dari perhitungan AMOS.

Pengaruh mediasi yang akan diuji adalah peran mediasi variabel *Self-efficacy* diantara variabel pelatihan terhadap kinerja karyawan. Diketahui nilai Estimate pelatihan terhadap *self-efficacy* yaitu sebesar 0.340, dan nilai Standard Error = 0.156. Nilai Estimate *self-efficacy* terhadap kinerja karyawan yaitu sebesar 0.492 dan nilai *Standard Error* (S.E) = 0.111.



**Gambar 4. 12 Online Calculate Sobel Test**

Berdasarkan hasil uji Sobel pada gambar diatas, diperoleh nilai 1.96 dimana  $\geq$  t-tabel 1,96 dengan *two-tailed probability* sebesar 0.05 ( $\text{sig} \leq 0.05$ ). Dengan demikian Variabel *Self-Efficacy* terbukti memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan.